

¿Tiene cualidades para ser gerente general?

Las exigencias del rol

Si existe algún cargo en la organización que requiera una persona multifacética, es el nuevo gerente general. Para que sea efectivo en su rol, el nuevo gerente general debe tener:

✓ **Energía y nervio.** Al gerente general siempre se le pedirá que haga más, y rara vez tendrá junto a sí alguien que le aconseje "no más" o "ahora no", salvo un socio o un familiar.

✓ **Ventaja intelectual.** En su mayoría, los gerentes generales tienen la obligación de formular juicios sobre cosas que no han comprendido a plenitud. Por eso tienen que leer mucho sobre temas diversos y dar saltos intuitivos en donde el razonamiento deductivo falla.

✓ **Variedad intelectual.** Esta característica responde a la necesidad de ser bueno para pensar en voz alta, manejar múltiples aportes de grupo en la reuniones y para conservar la atención largamente al finalizar los informes mensuales; así como para manejar las interrupciones que por la misma naturaleza de las cosas constantemente interfieren cualquier proceso de pensamiento reflexivo a que quiera dedicarse.

✓ **Preocupación genuina por los demás.** El gerente general debe tener un interés por la individualidad y las relaciones con los demás. En esto implícitamente existe un grado de seguridad personal y de madurez emocional. La mayor parte de los equipos gerenciales que actúan bajo la dirección de un gerente general se distinguen por ser significativamente comprensibles. Nadie que pertenezca a ellos creará que tales equipos durarán para siempre, porque nadie puede comprometerse personalmente a estimular su entusiasmo y a aprovechar su propia identidad, con libertad, en el proceso de crear apoyo interno positivo.

Los factores que marcan la diferencia entre el gerente de éxito y un pretendiente potencialmente infructuoso son innumerables. Sin embargo, antes de decidirse a iniciar la carrera hacia la gerencia general conviene analizar meticulosamente la personalidad, los atributos y las competencias que se requieren, a la luz de las tareas que deben desarrollar los máximos ejecutivos de las empresas.

terse personalmente a estimular su entusiasmo y a aprovechar su propia identidad, con libertad, en el proceso de crear apoyo interno positivo.

✓ **Valor y optimismo.** Siempre existirán la ambigüedad y la ambivalencia; a pesar de ello, el gerente general tiene que enfrentar constantemente intereses contradictorios que deberá poner en su lugar de modo que el progreso sea posible.

✓ **Mundanía.** Es necesario para reconocer en dónde existe un riesgo de ser manipulado; para detectar cuáles

son las demandas en contra de las necesidades legítimas, y para que quienes lo rodean sientan que la madurez personal del gerente general es congruente con la imagen que ellos tienen de él como líder de la tribu.

Muchas de estas características son básicamente intelectuales y de temperamento, no se aprenden. Los gerentes generales no nacen, pero a menos que tengan el potencial correcto encontrarán que es difícil desplegar sus talentos. Pocos gerentes generales se desempeñarán bien si no poseen todas esas características. Por lo tanto, no resulta sorprendente que existan muy pocos que sean totalmente competentes o que tengan éxito en sus cargos.

Los factores de éxito

La gerencia general es un rol muy expuesto; no existe lugar dónde esconderse. Como actor principal en el escenario, su visibilidad es alta.

El rol de gerente general hace hincapié en la versatilidad intelectual y a la vez en la rapidez y la eficiencia. Exige fuerza física y resistencia. Además, exige atención a las expectativas diversas de los gerentes más jóvenes, de los asesores especializados, de los clientes y de todos los demás, y por tanto crea una demanda sobre las destrezas sociales, que por esa misma razón han de ser naturales. El gerente general ha de desear el trabajo, y no debe considerarlo como un paso hacia cosas más importantes; entre otras muchas razones porque probablemente no hay cosas mucho más importantes.

El fracaso en la gerencia general es amargo y el sabor de esa amargura dura mucho tiempo. Es

peor porque deja pocas oportunidades para compensar en otra parte y, por tanto, cuando ocurre, afecta la totalidad de la vida del gerente que fracasó y no solamente a su trabajo. El fracaso puede darse por múltiples motivos. Por eso, frente a tantos riesgos, no vale la pena contribuir a aumentar la probabilidad de fracaso de una compañía nombrando como gerente a un candidato cuando no exista evidencia positiva de que reúne todos y cada uno de los atributos que acaban de describirse, o que el candidato acepte el cargo sin estar debidamente preparado

¿Qué hacen los gerentes generales? J. P. Kotter ha documentado el análisis de su comportamiento y, a pesar de diez años de cambio, las siguientes descripciones son tan válidas hoy como entonces.

Las tareas claves de un gerente general son:

- ✓ Definir y replantear los objetivos a corto y mediano plazo bajo condiciones de incertidumbre.
- ✓ Distribuir recursos escasos para tratar de satisfacer necesidades muy distintas del negocio.
- ✓ Ejercer vigilancia constante sobre muchas áreas problemáticas que apenas están bajo control.
- ✓ Obtener información, asistencia y apoyo de superiores, iguales y subordinados (que tienen otras prioridades) para lograr que se realice el trabajo.
- ✓ Obtener la cooperación del personal de la corporación, de otras divisiones, clientes, sindicatos, gobierno local y central, individuos y funciones.
- ✓ Mantenerse en contacto con grupos diversos y con subordinados de los subordinados, e influir sobre ellos.

Los antecedentes claves

Si bien al gerente general se le pide que asuma la responsabilidad por las ganancias, rara vez, si es que hay alguna, se le concede poder sobre los factores internos que pueden afectarlas, y mucho menos sobre los externos.

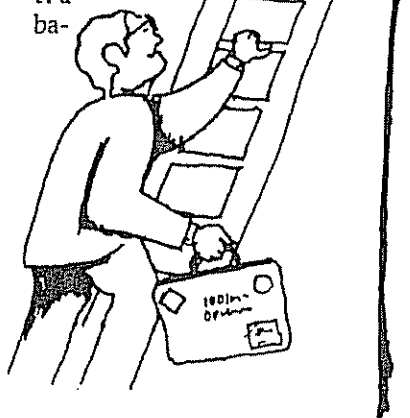
El, por consiguiente, utiliza simbólicamente ese poder para estimular, desviar, concentrar o apartar el poder de otros. Para lograr lo anterior, tiene que conocer a estos "otros", conocer sus puntos débiles, no abrigar el temor de manipularlos y de reconocer cuándo detenerse. Debe

aplicar todo esto a cientos de personas, inclusive en un rol pequeño habrá no menos de 50 personas cercanas.

En razón de la interactividad y la incertidumbre del mundo que los rodea, existen pocas grandes decisiones, pocos planes concretos, pocos hechos de cualquier clase que sean unívocos. Cada contribución o intervención del gerente general, por tanto, está diseñada, o al menos configurada, para progresar en varios puntos al mismo tiempo.

Los comportamientos claves

Los gerentes generales dedican unas 60 horas semanales a su trabajo-



jo, de las cuales poco más de diez estarán solos, por lo general al comienzo del día.

Pasan su tiempo con toda clase de personas y buena parte de la interacción se dedica tanto a conocerlas como a lograr que hagan las cosas.

Los gerentes generales formulan muchas preguntas, pero rara vez se les ve tomar decisiones o dar órdenes. Sin embargo, dedican la mayor parte de su tiempo a tratar de influir sobre otros.

Parte considerable de lo que hacen es oportunista, no cuidadosamente planeado; tienden a evitar las reuniones regulares; prefieren, en cambio, conversaciones *ad hoc* cortas, pero discursivas. Ven en panorámica la administración regular de la firma.

Así, si un gerente necesita meter la mano e imprimir la marca del progreso, estar al mando de su empre-

sa y de su operación; si no está dispuesto a aplicar sus destrezas sociales para alcanzar los objetivos de la firma, sino que necesita del status de su posición para el apalancamiento para la acción, entonces este trabajo no es para él.

No se trata de consultoría interna o de resolución de problemas; tampoco se trata sencillamente de una cuestión del ordenamiento de las prioridades y del control del tiempo. El hecho es que el rol es intrínsecamente interrumpible y versa esencialmente sobre el compromiso.

El mensaje para los jóvenes reclutados está cambiando gradualmente. Ellos no tienen las expectativas de un crecimiento consistente y patrocinado por grandes organizaciones de apoyo: comprenden que dependen mucho más de ellos mismos.

Como escribiera John Harvey-Jones: "Las oportunidades se presentan durante un período limitado de nuestra vida y, cuando llega la hora de pasar a otras cosas uno aún tiene que vivir consigo mismo y, ojalá, con la familia, si han podido sobrevivir a las pruebas y tribulaciones que la vida de empresa nos ha impuesto".

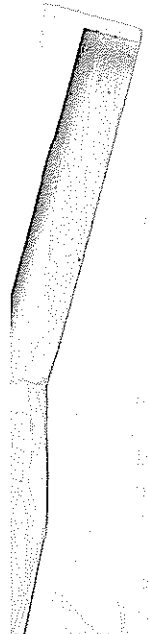
Conclusión

Aquí se han reunido los factores principales que pueden predecir el éxito del nuevo gerente general. Al decir "puede" se hace referencia al hecho de que no existen datos suficientemente detallados, validados a gran escala en forma científica, que puedan crear las posibilidades de decir "predicen".

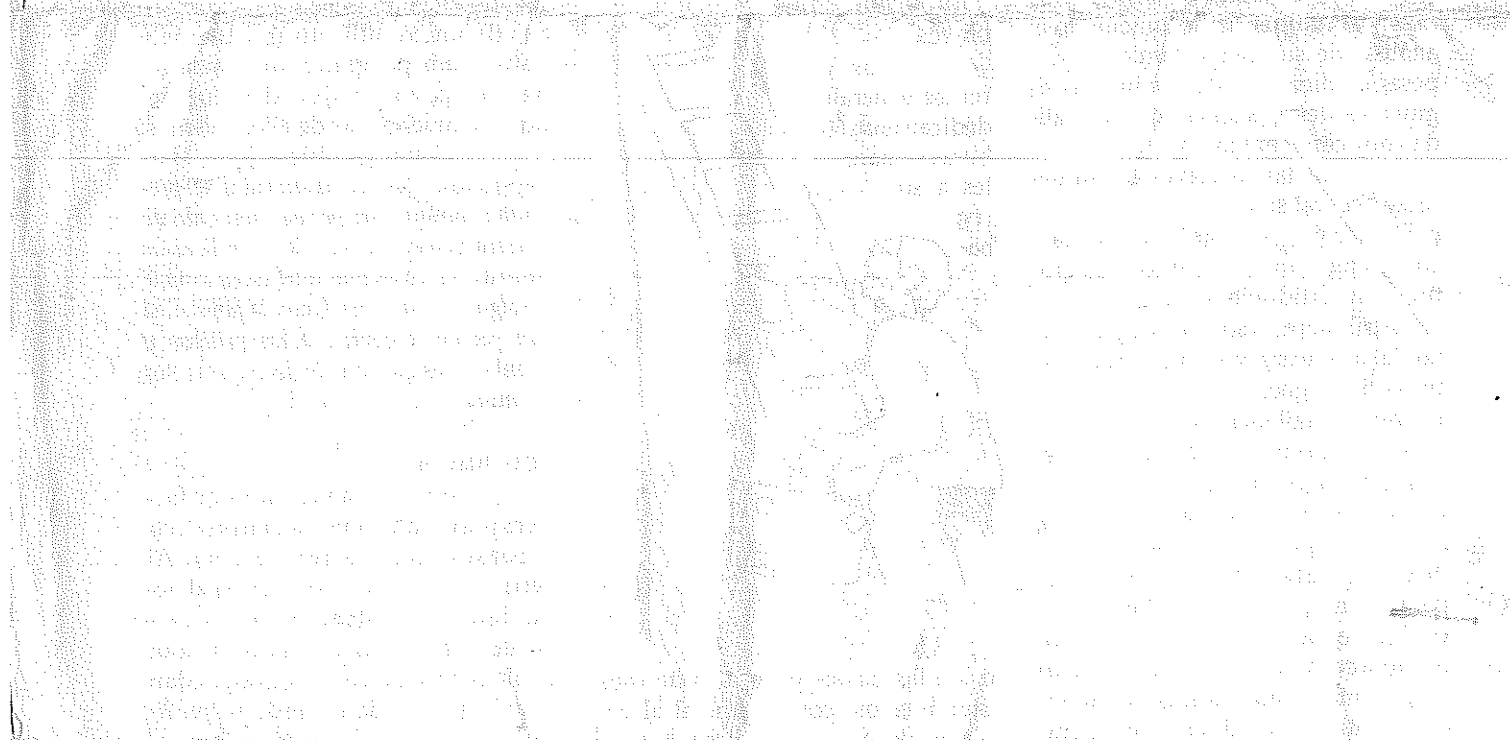
Si el candidato para este cargo tiene el talento en todas las áreas de exigencia intelectual, emocional, interpersonal y física que la posición exige, entonces el trabajo ofrecerá la mayor fuente de recompensa positiva y de placer que una persona puede esperar en los años por venir de su vida.

Pero cuando no existen los suficientes atributos, el cargo puede ser tan debilitador y peligroso como otro cualquiera. El ajuste entre una persona y su cargo nunca es fácil. Siempre resulta más riesgoso cuando los potenciales gerentes no han establecido sus marcas [MG]

Paul Thorne es consultor especializado en temas de gerencia



Faint, illegible text in the upper section of the page, possibly bleed-through from the reverse side.



Faint, illegible text in the lower section of the page, possibly bleed-through from the reverse side.